

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

RAFAEL PERETTI

A INTERNACIONALIZAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.
ESTUDO DE CASO: APL MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

PORTO ALEGRE

2010

RAFAEL PERETTI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.
ESTUDO DE CASO: APL MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Relações Internacionais como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Relações Internacionais
pela Universidade Federal do Rio
Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

Novembro/2010

RAFAEL PERETTI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.
ESTUDO DE CASO: APL MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Relações Internacionais como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Relações Internacionais
pela Universidade Federal do Rio
Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Henkin

Prof. Dra. Maria Alice C. Lahorgue

Prof. Dra. Jacqueline A. C. Haffner

Agradecimento

À minha família, pelo apoio, pelo estímulo e pela compreensão, não somente ao longo do desenvolvimento deste trabalho, mas também durante todas as etapas que me fizeram chegar até aqui.

À Cristieni, por ter sido uma incansável interlocutora, estimulando o surgimento de idéias e oferecendo toda a sua dedicação para que chegássemos juntos até aqui.

Ao meu orientador, professor Hélio Henkin, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio a concretização dessa monografia.

De forma muito especial, à Thaísa Lunelli Rodrigues, que se mostrou muito receptiva, oferecendo informações e contatos essenciais ao sucesso da coleta de informações para o desenvolvimento deste trabalho.

Àos profissionais das empresas e entidades que dispensaram tempo e atenção, oferecendo informações sobre o APL, em especial: Cleberton, Diana, Fabrício, Leonardo, Noemir e Patrícia.

Resumo

Este trabalho tem por objetivo identificar características do processo de internacionalização de empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais. Como base teórica usar-se-á trabalhos sobre internacionalização de empresas, redes de empresas e internacionalização de redes. O estudo de caso se baseará em informações coletadas em entrevistas com empresas e entidades envolvidas no APL Moveleiro da Serra Gaúcha. Do cruzamento entre conceitos e observação empírica, busca-se identificar os modelos teóricos que melhor se aplicam ao caso da internacionalização em Arranjos Produtivos Locais, além de identificar fatores de sucesso nesse processo. Com isso, pode-se identificar a presença de traços muito mais fortes das teorias comportamentais do que das econômicas no processo de internacionalização das empresas em questão. Além disso, foi visível a importância de determinados projetos setoriais no processo de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades para pequenas e médias empresas que buscam se internacionalizar. Por último, tendo em vista a mudança das formas de organização do espaço mundial, se vê a necessidade de observar com cuidado os conceitos sobre redes e buscar novos enquadramentos.

Palavras-chave: internacionalização; redes; arranjo produtivo local; móveis, projetos setoriais.

Abstract

This research aims to identify characteristics from the process of internationalization of companies incorporated in clusters. The theoretical part will use another researches on internationalization of enterprises, networks and clusters and the internationalization of networks. The case study will be based on information gathered in interviews with companies and entities involved in the Furniture Cluster of Serra Gaúcha. Between concepts and empirical observation, we want to identify the theoretical models that best apply to the case of internationalization in clusters, and identify success factors in this process. Thus, we could identify the stronger presence of behavioral theories than economic theories in the internationalization process of the companies concerned. Furthermore, it was apparent the importance of certain sectoral projects in the learning process and development of capaciadades for small and medium businesses seeking to internationalize. Finally, in order to change the forms of organization of global space, we see the need to observe carefully the concepts of networks and seek new frameworks.

Keywords: Internationalization; networks; cluster; sector projects.

Sumário

Introdução.....	8
Capítulo 1 - Redes e internacionalização sob um enfoque teórico.....	11
Redes de Empresas.....	11
Arranjos Produtivos Locais.....	13
Internacionalização de empresas.....	15
Internacionalização de redes.....	21
Capítulo 2 - O Arranjo Produtivo Local Moveleiro da Serra Gaúcha.....	31
Caracterização do Arranjo Produtivo Local moveleiro da Serra Gaúcha e dos seus atores principais: as indústrias moveleiras.....	31
Metodologia de coleta e análise.....	35
As empresas entrevistadas.....	35
Capítulo 3 - O APL moveleiro à luz da teoria.....	45
Redes de empresas.....	45
Arranjos Produtivos Locais.....	47
Teorias da internacionalização.....	48
Internacionalização de redes.....	50
Consórcio de Exportação.....	51
Conclusão.....	53
Referências.....	55
Anexo.....	59

Introdução

O desenvolvimento econômico e social de microrregiões baseadas em uma atividade específica, ao exemplo de Arranjos Produtivos Locais (APLs), tem se mostrado mais acelerado do que em outras regiões. Os APLs, segundo definição do SEBRAE, constituem um tipo particular de *clusters*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Essas interações, de natureza cooperativa e, ou, competitiva, estendem-se além do relacionamento comercial e tendem a gerar, afora os ganhos de escala, economias externas, associadas à socialização do conhecimento e à redução dos custos de transação. Schermerhorn Jr. (1975) considera que as empresas se relacionam cooperativamente pelas possibilidades de ampliar as suas escolhas estratégicas.

De forma a fomentar essas iniciativas, surgiram diversos projetos para desenvolver capacidades e agregar competitividade aos setores dos APLs. Entidades setoriais e órgãos que fomentam o empreendedorismo e a inovação estão intimamente ligados a esses projetos.

Na Serra Gaúcha, por volta de 1970 iniciaram-se movimentos associativos entre empresas moveleiras, entidades setoriais e órgãos científicos. Com isso, criou-se espaço para que pudessem surgir projetos complexos e abrangentes, como o próprio APL. Neste âmbito, criou-se uma rede de onde as atividades dos diversos atores envolvidos eram interligadas, estando estes distribuídos ao longo de todos os processos do setor moveleiro.

Em uma nova etapa, já no final da década de 1980, as empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha passaram a buscar mercados externos e assim iniciou-se o processo de internacionalização deste APL. Atualmente a internacionalização do APL

Moveleiro da Serra Gaúcha¹ é apoiada através de alguns projetos, como o Sistemas Locais de Produção do Rio Grande do Sul, coordenado pela SEDAI; o Projeto Brazilian Furniture, desenvolvido conjuntamente pela Agência APEX-Brasil com a Abimóvel; além do próprio projeto APL Madeira e Móveis da Serra Gaúcha, onde atuam juntas diversas entidades como CGI Moveis, Sindmóveis, MOVERGS, SEBRAE/RS, SENAI/Cetemo, SENAC, Sedai, Ageflor, Microempa, Sindimadeira, UCS e APEX.

A partir do estudo do APL de Móveis da Serra Gaúcha pretende-se analisar as etapas de internacionalização pela quais passam as empresas envolvidas no APL e o seu aprendizado ao longo do processo. Tendo em vista as particularidades da região, buscar-se-á aprofundar o conhecimento sobre as mudanças que a inserção internacional causa ao contexto econômico e sócio-cultural dos atores envolvidos no cluster.

Para tanto, utilizar-se-á teorias de internacionalização de empresas, de redes de empresas e de internacionalização de redes. A hipótese inicial é de que o processo de internacionalização de algumas empresas acaba transformando-se em um ganho de cultura exportadora que se traduz em benefícios para toda a rede. Entretanto a teoria coloca que a grande dificuldade na formação de redes é a falta de confiança entre as empresas, fazendo com que a informação não flua tão facilmente entre as empresas. Procurar-se-á observar esse fato empiricamente, com fins na constatação dessa dificuldade no APL Moveleiro da Serra Gaúcha. Outra hipótese é de que não só as unidades empresariais participantes das redes se internacionalizam, mas sim a rede como um todo, atingindo todos os agentes envolvidos.

O período de análise da pesquisa busca abranger todo o processo de internacionalização das empresas do APL, que inicia-se na década de 1980. Contudo é importante colocar que o processo de internacionalização com base em atividades em grupo do APL tem sua fase mais eficaz entre 1995 e 2003, período sobre o qual se pode fazer uma observação mais completa. Atualmente, inclusive, muitas empresas não

¹ Arranjo Produtivo Local Moveleiro da Serra Gaúcha é a denominação dada inicialmente pelo SEBRAE-RS para o coletivo das empresas produtoras de móveis e atores envolvidos na região. Atualmente essa denominação é menos utilizada, estando o APL sob coordenação do Centro Gestor de Inovação Moveleiro (CGI). As demais entidades envolvidas, como MOVERGS, SINDMÓVEIS e SENAI-CETEMO utilizam a nomenclatura Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis ou Pólo Moveleiro para se referir ao coletivo.

fazem mais parte dos projetos setoriais para a internacionalização do setor por já terem adquirido *know-how* no período anterior, realizando as atividades de forma autônoma.

Para a realização dessa pesquisa, será feito um levantamento teórico baseado em teorias de redes de empresas, internacionalização de empresas e internacionalização de redes. Logo a seguir, é exposta a observação empírica realizada sobre o setor moveleiro da Serra Gaúcha. A coleta de informações se deu sob forma de entrevistas estruturadas, realizadas com empresas que apresentassem representatividade frente ao setor, além de entrevistas complementares com as entidades setoriais, como forma de observar o panorama do setor como um todo. Por último será traçado um comparativo entre a teoria e a observação empírica, buscando a validação das teorias que melhor se enquadram nos casos de internacionalização em Arranjos Produtivos Locais.

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo o primeiro destinado à apresentação da teoria, onde realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os principais focos da pesquisa; o segundo é destinado à apresentação dos dados coletados nas entrevistas com as empresas e entidades do setor e à breves conclusões de cunho empírico; já o terceiro se destina ao comparativo realizado entre a teoria e a realidade do setor, onde busca-se validar as teorias que se aplicam ao caso da internacionalização em APLs.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho busca aliar conceitos de economia e relações internacionais, especialmente o fenômeno da internacionalização de empresas, gerando como resultado uma análise sobre a internacionalização de Arranjos Produtivos Locais que integra as duas áreas.

Do ponto de vista prático, o setor apresenta elevada importância para a região onde está inserido, representando juntamente com Santa Catarina, 85% das exportações de móveis do Brasil. Assim, sob a visão dos agentes do APL, o trabalho buscará atendê-los de forma a identificar os resultados da internacionalização e as formas mais eficientes pelas quais essa se deu a partir da agregação dos agentes em uma rede de empresas.

Redes e internacionalização sob um enfoque teórico

Esta revisão bibliográfica busca trazer elementos para a caracterização do APL moveleiro da Serra Gaúcha, bem como elementos teóricos para a análise de sua internacionalização. Para isso, está dividido em três partes: a primeira traz um levantamento da literatura existente sobre as redes de empresas, em específico os arranjos produtivos locais; a segunda traz elementos de algumas teorias de internacionalização; e por fim a terceira trata sobre a internacionalização de redes de empresas.

1.1 Redes de Empresas

Nos últimos anos houve um aumento do interesse sobre o tema das redes interorganizacionais e suas relações horizontais intra e interfirmas. Com o surgimento das tecnologias de informação e comunicação tornou-se possível estabelecer inter-relações mais complexas entre empresas dispersas.

Castells (1999) define redes como um conjunto de nós interconectados. Essa definição ampla permite a utilização do conceito em diferentes temáticas, indo além dos limites da economia.

As redes interorganizacionais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Braga (1999), entre as razões para a formação de redes, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos; e compartilhar riscos.

Para o sucesso dos atores das redes de cooperação, segundo Braga (1999), na qual todos são fortes e têm informações tecnológicas a serem compartilhadas, o sucesso de ações conjuntas depende da interdependência, do investimento, no qual os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento, da informação com

comunicação aberta e da integridade dos membros. Entretanto, muitos autores sinalizam para o fato da existência de desconfiança entre os agentes, sendo o comprometimento e a coesão um dos estágios mais difíceis de serem alcançados.

Motta (2001) afirma que as concentrações geográficas e setoriais de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de pólos produtivos, porém isso não é suficiente para gerar benefícios automáticos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são: divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, que representam o conceito de eficiência coletiva.

Balestrin (2002) também destaca cinco fatores de competitividade proporcionados pelas redes interorganizacionais, são eles: 1) provisão de soluções; 2) ganhos de escala e de poder de mercado; 3) aprendizagem e inovação; 4) redução de custos e riscos e 5) relações sociais. A aprendizagem obtida promove o processo inovativo, visto que na concepção de arranjos e sistemas locais de produção o processo inovativo é baseado no aprendizado interativo e localizado, que surge das capacitações que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia ou processo.

As relações que se desenvolvem entre os agentes ao longo do tempo vão estabelecendo as regras do jogo e acabam tornando-se um referencial em termos organizacionais. Esse novo comportamento das organizações e dos demais atores pode ser visto como derivado das externalidades positivas que são geradas no espaço local. Essa forma de entender os arranjos organizacionais permite verificar a existência de um compartilhamento por parte dos agentes.

A cooperação e a troca de informações passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas (ALIEVI e FENSTERSEIFER, 2005). O aprofundamento das relações de cooperação, contudo, requer um horizonte de tempo mínimo para se consolidar. A partir do momento em que esse patamar é atingido, as relações de cooperação tendem a se auto-reforçar e, com o tempo, levam à constituição de um

espaço econômico próprio. Portanto, o fortalecimento das relações de cooperação depende das configurações institucionais do arranjo produtivo e do grau de interação entre os diferentes agentes do sistema institucional.

1.1.1 Arranjos Produtivos Locais

O principal fator que caracteriza um APL é a existência, em uma mesma área geográfica, de uma cadeia produtiva completa e da sinergia das empresas e entidades em torno de um objetivo comum. Contudo, a ausência de conceitos delimitadores das características produtivas faz com que redes de empresa com elevada interação industrial entre fornecedores e produtores sejam comparadas a arranjos artesanais. O que se coloca acima das características é o foco do agrupamento regional em atingir objetivos comuns e as externalidades que a integração e interação entre os agentes geram ao ambiente sócio-econômico.

Um Sistema Local de Produção (SLP) entende-se como uma rede local ou regional de vínculos interindústrias que vai além do simples processo de trocas de bens e serviços. Levando-se em consideração o atual padrão de mudança e de concorrência em escala mundial, um SLP deve criar condições para estimular a capacitação com vistas à inovação e à competitividade, a partir de uma aprendizagem por interação (cooperação) por parte dos diferentes agentes que compõem a rede de instituições e organização preexistentes (Relatório NITEC UFRGS, 2000, pg. 4).

O APL proporcionaria novas formas de articulação entre agentes econômicos e as instituições, criando uma nova cultura organizacional e competitiva em uma determinada região. Isso é consequência do processo de interação entre os agentes, através da difusão de conhecimentos e capacitação, atingindo em sinergia um novo padrão de desenvolvimento sócio-econômico.

Alguns benefícios de estar inserido em um APL:

- Possibilidade de troca de informações sobre o mercado e os produtos.
- Facilidades para participar de eventos como seminários, palestras, workshops;

- Facilidades, e até subsídios, para participação em feiras nacionais e internacionais como visitantes e como expositores;
- Profissionalizar a empresa por meio da capacitação em gestão, marketing, promoção comercial, em alguns casos, subsídios e descontos significativos;
- Integrar cadastro de entidades empresariais que buscam atração de investimentos e defendem comercialmente a produção local;
- Fortalecimento e melhoria do ambiente para incentivo à inovação;
- Melhoria da gestão empresarial, da gestão industrial e design.

O intercâmbio e os fluxos de informação possuem elevada importância e abrangência, sendo responsáveis pela dinamização dos processos de aprendizado da firma individual e, em última análise, transcendem o âmbito individual, sistematizando *spillovers*, que possibilitem a criação de um círculo virtuoso. O aprendizado pode ocorrer de duas formas: a) a partir de fontes internas à firma, especialmente como resultado da experiência adquirida, no processo de produção, na busca por soluções técnicas, através de pesquisa e desenvolvimento, na comercialização, no uso, através de *feedback* produtor/usuário ou; b) a partir de fontes externas, interações com instituições de apoio, como universidades, laboratórios de pesquisa, prestadores de serviços tecnológicos, instituições financeiras, associações empresariais, fornecedores, clientes e concorrentes. O resultado depende do grau de interação e confiança existente entre os agentes envolvidos no processo

Há fatores que podem limitar a sua viabilidade, pois a existência de cooperação não elimina os fatores presentes da competição entre os atores de um APL. A maturidade do negócio e o esgotamento do mercado local podem acelerar a competição entre as empresas participantes. Assim como, o maior desenvolvimento de algumas empresas em relação a outras pode acarretar desequilíbrios de forças entre empresas do mesmo elo na cadeia produtiva ou entre elos da cadeia e, com isso, se percebe o aumento da competição, com possível redução das condições cooperativas. Contudo, a dificuldade de adquirir conhecimento sobre o processo de internacionalização e sobre a

entrada em novos mercados se coloca como fator potencializador da cooperação entre as empresas. O comportamento cooperativo pode levar a melhores resultados no processo de internacionalização de empresas. Analisar-se-á algumas teorias que tratam do fenômeno da internacionalização e, na última parte deste capítulo, serão delineados alguns parâmetros para analisar o comportamento de empresas que pertencem a arranjos produtivos locais e que iniciam seu processo de internacionalização.

1.2 Internacionalização de empresas

A teoria sobre o fenômeno da internacionalização de empresas possui diversas abordagens acerca das razões pelas quais uma empresa decide exportar. Dentre as teorias, podemos citar os trabalhos de Buckley e Casson (1976), que explicam a busca da empresa pela incorporação de novos mercados, de novas fontes de recursos e de novos processos de produção. Complementarmente, Rugman (1980) afirma que a empresa passa a atuar no mercado externo quando percebe que a realização das suas atividades pelos concorrentes no exterior não é tão eficiente. Já acerca das etapas do processo de internacionalização, a visão da teoria de Rugman, entende que uma empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de sua propriedade exclusiva, fazendo com que as capacidades e recursos criados no estrangeiro sejam internalizados.

A teoria da internalização derivada da teoria de custos de transação explica os processos de integração organizacional dos agentes atuantes em um mercado, aplicada aos negócios internacionais. Buckley e Casson (1976), ainda desenvolvem sobre as formas de inserção internacional, dando as falhas de mercado, tais como custos de informação e oportunismo como as condições que levariam uma empresa a utilizar o investimento direto estrangeiro ao invés de licenciamento como modo de entrada. Portanto, quando uma empresa possui vantagens diferenciais em relação a outras empresas, utiliza sua própria estrutura para proteger estas vantagens. Essa teoria vê a exportação como um ponto de partida para o investimento direto estrangeiro sendo que o licenciamento só seria utilizado quando o produto já estivesse com seu ciclo de vida em estágio avançado. Os conceitos desenvolvidos por Buckley e Casson (1976) são de

grande importância para o trabalho a ser desenvolvido, uma vez que devem ser criados marcos referenciais sobre as formas de inserção das empresas no exterior e os motivos que explicam sua tomada de decisão a cerca das etapas de internacionalização, para bem entendermos o comportamento do Arranjo Produtivo Local da Serra Gaúcha.

O paradigma eclético é outra abordagem que pode ser aplicada à internacionalização, tendo sido apresentado por Dunning (1979) como uma derivação alternativa à teoria dos custos de transação. Trata-se essencialmente como uma teoria integradora das visões parciais propostas anteriormente pela teoria dos custos de transação e a teoria da internalização de Buckley e Casson, partindo de princípios da economia industrial. Essa nova teoria parte da análise dos fatores que influenciam a decisão da internacionalização por parte das organizações.

A teoria eclética da internacionalização, ou paradigma eclético, tem como objetivo entender a decisão de produzir ou não em um mercado externo, como afirmam Iglesias e Veiga (2002). Em sua obra, Dunning (1988) propõe-se a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional sob a perspectiva do paradigma eclético com base nas vantagens específicas da empresa, nas propriedades do mercado e nas vantagens de localização para a atividade. Levando em conta alterações tecnológicas, políticas e econômicas, Dunning (1995) passa a incluir o conceito de vantagem competitiva aos custos e benefícios decorrentes das relações interempresariais e, especialmente, das alianças estratégicas e das redes (networks).

Com um enfoque diferente da abordagem econômica, há a abordagem comportamental na análise do processo de internacionalização sob um enfoque diferente. Dentro desta abordagem encontra-se a linha de estudos do empreendedorismo internacional, a teoria da internacionalização por estágio (Modelo de Uppsala) e a teoria de networks, sendo esta última fundamental ao desenvolvimento do trabalho.

O modelo tradicional da Escola de Uppsala baseia-se no fato em que a empresa decide internacionalizar-se devido a incertezas quanto à lucratividade no país onde se encontra instalada. O fenômeno da internacionalização surge em virtude do crescimento da empresa e objetiva a busca por novos mercados no exterior como resposta às limitações da expansão vertical.

A partir dessa visão de processo e de etapas do processo de internacionalização, a Escola de Uppsala define tal fenômeno como um processo cumulativo de aprendizagem. A internacionalização se dá em etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, conforme os tomadores de decisão vão se acostumando aos novos mercados e processos (HILAL e HEMAIS, 2003, pg. 111). O processo é, então, iniciado através de estratégias de estudo desse novo mercado, inicialmente por meio das exportações de produtos, e posteriormente na instalação de subsidiárias, passando por um longo período de maturação das exportações.

Esse processo cumulativo estará ainda embasado pelo componente da distância psíquica que será fundamental para determinar a velocidade do processo de internacionalização da empresa. As firmas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes, pois a falta de informações em relação aos novos mercados faz com que as empresas procurem mercados similares aos seus. Nesse sentido, o fluxo de informações que chega ao país exportador sobre o mercado para o qual deseja se internacionalizar é fundamental para diminuir a distância psíquica entre eles, através de informações que embasem a tomada de decisão, tais como o nível de desenvolvimento nacional, o nível de educação, linguagem dos negócios no mercado destinado, as diferenças culturais, a linguagem cotidiana e até mesmo os vínculos existentes entre os dois países. A Escola de Uppsala define então a distância psíquica como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países.

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais vai aprofundar os estudos da Escola de Uppsala incluindo novos fatores e até mesmo reaplicando o modelo de Uppsala em uma nova estrutura. A análise da distância psíquica a nível individual traz à tona a importância das redes de *network* para a internacionalização das empresas, da mesma forma que o fenômeno passa a ser visto como um processo descontínuo e não gradual. A Escola apresenta o processo de internacionalização como um processo descontínuo, dispensando o gradualismo da Escola de Uppsala. Para tal, a Escola Nórdica inclui alguns fatores capazes de agilizar o processo ou também pular etapas da internacionalização.

De acordo com a Escola Nórdica, a distância psíquica deve ser analisada também a nível individual, pois os tomadores de decisão sofrem a influência das redes das quais participam. Estas são formadas a partir da interação entre os agentes; ter algum contato prévio internacional contribui para diminuir o sentimento de ansiedade, por exemplo. Contudo, há um paradoxo a partir do conceito de distância psíquica, pois o nível de informação do mercado-alvo pode fazer com que o executivo tenha certa ansiedade pelo desconhecimento ou, por outro lado, sua percepção de similaridade e a familiaridade com o mercado de destino faça com que ele esteja mais propenso a escolher este mercado. A distância psíquica funciona como uma barreira à internacionalização ou como um facilitador desta, pois o tomador de decisão pode estar mais propenso pessoalmente a entrar em um mercado do que em outro. A distância psíquica percebida pelo executivo afeta a sua análise de variáveis como barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticas, entre outras (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As redes formadas a partir da interação entre os atores ao contribuir para a diminuição das distâncias psíquicas fazem com que o processo tome caminhos diferentes daqueles indicados pelo gradualismo, pois há uma significativa redução das incertezas em relação aos novos mercados. As redes passam a ser muito importantes para que as empresas se insiram em redes maiores que se formam nos mercados globais e assim incrementem a aprendizagem e possam expandir os seus negócios internacionalmente.

Para a Escola Nórdica, o acúmulo de conhecimentos é mecanismo chave do processo internacionalização seja por meio da experiência própria ou do intercâmbio de informações. Nesse sentido, os autores consideram que as firmas que começam a se internacionalizar implementam vários sistemas de gestão para gerenciar o negócio internacional. Além disso, criar uma educação internacional, a cultura de fazer negócios internacionais exige uma mudança na estrutura mental dos executivos da empresa. Contudo, uma vez criada a estrutura gerencial internacional e alterado o pensamento dos executivos, essa cultura internacional já estará presente na empresa, não precisando ser novamente construída em cada país estrangeiro em que a firma pretenda entrar. Portanto os custos das operações internacionais são entendidos como um grande componente fixo que é investido no início do processo de internacionalização da empresa, fazendo

com que a trajetória a ser seguida dependa pelo tempo que ela leva para superar as desvantagens de informação em cada mercado estrangeiro. A empresa não precisa, necessariamente, adquirir uma competência gerencial para cada mercado específico, mas pode se valer da experiência internacional adquirida em outros mercados, sendo possível pular algumas etapas e construir uma trajetória de internacionalização *ad hoc*.

Observa-se que a Escola Nórdica dá fundamental importância à tomada de decisão sobre os destinos da internacionalização e ao senso de empreendedorismo dos executivos da empresa. Assim, para a Escola Nórdica a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior, em busca de lucratividade, e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Andersson e Johanson, 1997).

Além das análises focadas na tomada de decisão a partir da visão da empresa e de suas vantagens competitivas, a teoria de Porter (1986), em contrapartida, tende a abranger mais do que a empresa em si, focando nas características do mercado. A pré-condição para um posicionamento eficaz seria o conhecimento a partir do ambiente mercadológico, que permite analisar o “onde” e, parcialmente, o “porquê” da internacionalização. As análises de Porter (1986) sobre como as condições nacionais influenciam nas vantagens competitivas das empresas em setores internacionais, sintetizam-se no modelo de diamante internacional. Este modelo é baseado em quatro variáveis: a dotação e condições de fatores produtivos dos países, a estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas nacionais, as condições de demanda como de qualidade e de inovação e a existência de setores afins e auxiliares ao objeto de estudo. A dinâmica desse conjunto de fatores confere a determinado setor ou cluster a capacidade para competir com outros países.

A proposta apresentada por Porter (1986) coloca que o posicionamento estratégico de uma organização está baseado em cinco forças, sendo elas: rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. O modelo também engloba uma matriz dois por dois em função da qual se caracterizam as estratégias competitivas genéricas. Posteriormente Porter ampliou o foco de seu conceito, reconhecendo as atividades da empresa como base da vantagem competitiva,

na qual estas forças passam pela identificação do posicionamento da organização em relação ao uso de uma estratégia de redução de custo ou diferenciação (PORTER, 1986).

Já em 1998, Montgomery e Porter (1998) ampliaram o modelo anterior, adicionando o pressuposto de que o desempenho de uma empresa está relacionado à estrutura do setor na qual ela está inserida e a posição que esta empresa ocupa no setor. Os autores afirmam que um terço do desempenho da empresa é influenciado pela estrutura do setor e dois terços pela posição ocupada pela empresa no mesmo. Nesta visão, o desenvolvimento de estratégias competitivas deve ser feito levando em consideração o setor em que a empresa está inserida. Para a análise do setor os autores colocam que é importante partir das cinco forças apresentadas anteriormente.

A cultura internacional e o aprendizado durante o processo de internacionalização

O behaviorismo tem tentado explicar o processo de internacionalização, principalmente a partir de empresas que desde seus primeiros anos de vida já desenvolvem atividades internacionais. Esta linha de pesquisa é desenvolvida principalmente por McDougall e Oviatt (2003) e denomina-se empreendedorismo internacional. Os autores definiram empreendedorismo internacional como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”.

Inicialmente era considerado como empreendedorismo internacional apenas as atividades desenvolvidas desde o início internacionalmente, sendo a razão para o foco dos estudos sobre empreendedorismo internacional terem sido direcionados assim o fato de os primeiros estudos da área coincidirem com o fenômeno das *Born Globals*. Para Andersson e Wictor (2003), são consideradas *Born Globals* as empresas que possuem no mínimo 25% do seu faturamento fruto de vendas fora de seu país sede dentro de três anos depois da sua criação e que possuem vantagem competitiva no uso de recursos e vendas de produtos em vários países.

Com um foco um pouco diferente está a teoria de networks. Nessa perspectiva o processo de internacionalização seria tanto inter quanto intra-organizacional (LORGA,

2002). A teoria de networks afirma que as decisões organizacionais com foco em mercados internacionais partem de um princípio que considera a influência de agentes agregados, mais especificamente dos relacionamentos entre as empresas no processo de internacionalização. Assim, a internacionalização acontece numa relação entre parceiros que possuam recursos complementares. Para a autora, é o acesso a recursos escassos e a recursos com muito valor que determina o caminho seguido no processo de internacionalização. O esforço pela busca de recursos leva a estratégias que mudam a estrutura de propriedade como integração vertical, ou estratégias que implicam em *joint ventures* ou outras relações contratuais.

1.3 Internacionalização de redes

Para Johanson e Mattsson (1988), a rede de negócio desenvolve-se por meio das relações que a empresa tem com seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Entretanto, complementam que, ainda que estas relações sejam comuns em qualquer negócio, nas empresas internacionalizadas o número e forças das relações entre os atores da rede aumentam. Axelsson e Johanson (1992) apresentam a premissa de que quanto mais relacionamentos a empresa tiver e mais profundo estes forem, maior será o envolvimento em mercados internacionais.

Lorga (2002) divide as relações de redes internacionais entre fortes e fracas, complementando a visão de Johanson e Mattson (1988). Para a autora, as redes mais complexas e coesas envolveriam alta carga emocional dos participantes, muito tempo de dedicação, confiança mútua e a realização de serviços recíprocos. Estas conexões permitiriam compartilhar o conhecimento e recursos e seriam importantes na identificação e decisão de exploração da oportunidade. Por outro lado, poderiam prejudicar a iniciativa se de alguma forma afastassem a empresa de outras conexões potencialmente benéficas. Já as conexões fracas, envolveriam relacionamentos mais distantes, com interações menos frequentes. Sua vantagem seria possibilitar a obtenção de informação de outro modo inacessível, informação privilegiada ou o funcionamento como ponte com outras redes.

Nesse sentido, as teorias de internacionalização de empresas que trazem o componente do network para analisar o processo de internacionalização passam a ser fundamentais para analisar a inserção internacional dos Arranjos Produtivos Locais, dada a sua natureza de interação entre as diversas empresas.

Segundo Jacqueline Annes, do Departamento de Fomentos aos Investimentos (DFI) da Secretaria do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI) ², “É muito difícil para uma pequena empresa crescer sozinha, participar de eventos internacionais, conhecer a concorrência, evoluir tecnologicamente. Em conjunto, tudo fica mais fácil e viável. Até mesmo criar novos produtos, qualificar mão-de-obra, fornecedores”. Alguns recursos diluídos entre várias empresas tem os custos reduzidos e o aproveitamento potencializado, pois há uma grande corrente de informação e de capacitação que circula entre as empresas, da qual elas não desfrutariam se estivessem isoladas, pois o custo seria muito elevado. Como exemplo, temos a realização de cursos de capacitação, palestras, missões a feiras internacionais e a mercados, que quando realizados em grupo tem um valor reduzido e um aproveitamento maior.

Potencialidades para a internacionalização

Em sua abordagem sobre redes, Johanson e Mattson (1988) colocam alguns requisitos para o desenvolvimento do conhecimento de mercado e a aprendizagem com outras empresas no processo de internacionalização. Empresas com avançadas capacidades de cooperação tendem a adquirir confiança e reputação por colaborar com outras empresas continuamente, pois estas auxiliam as empresas a obter recursos e ganhar mercados. Segundo Chetty e Holm (2000) a associação em redes pode ajudar as empresas a se expor a novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com experiências e se beneficiar com os efeitos da sinergia com outros atores. Empresas inseridas em redes podem ser inspiradas para buscar novos mercados pelos outros membros da rede.

Em adição, para a internacionalização de conhecimentos, a rede pode prover aos membros importantes conexões facilitadoras das operações internacionais, por exemplo, as empresas membros da rede podem facilmente trocar informações a respeito de

² In: *Arranjos Produtivos Locais*. Indústria em Ação, Revista da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, ano 3, nº 27, fevereiro, 2009.

consumidores, parceiros, fornecedores, governo e intermediários. Nesta temática, Seppo (2007) apud Dalmoro (2009) coloca que a existência de redes anteriormente ao início das operações internacionais, pode contribuir para um rápido e bem sucedido processo de internacionalização, visto que a rede facilita às empresas acessarem recursos necessários para este processo.

Os relacionamentos fornecem, primeiramente, caminhos para a aprendizagem; em segundo, disponibilizam informações inerentes à natureza do negócio; e em terceiro, potencializam parcerias internacionais por meio da confiança, além de fornecer recursos críticos para a empresa, como a redução de custos de transação, visto que geralmente os recursos gerados pela rede não estão disponíveis fora da rede Elango e Pattnaik (2007) apud Dalmoro (2009).

Brito (2007) apresenta os benefícios da cooperação em rede no processo de internacionalização por meio das vantagens operacionais e estratégicas. Como vantagens operacionais o autor destaca que as redes propiciam alcance a melhores meios de financiamento e a partilha das despesas de investimentos pelas empresas associadas; redução de custos por meio de economia de escalas; sinergias e economias de experiência; novos métodos de gestão pela partilha de *know-how*; e redução do risco. No âmbito estratégico, o autor destaca os benefícios por meio de reforço das vantagens competitivas e atuação sobre o nível de concorrência do setor.

Nas redes industriais, os efeitos da rede e a interdependência representam elementos contextuais na empresa. O que torna as empresa aptas a aprender, acumular conhecimentos, construir uma experiência prévia e reforçar as atividades internacionais. A autora complementa colocando que o conhecimento é um recurso, o qual pode ser repartido entre os membros da rede.

A eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais será resultado da maneira como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamentos. O contexto predominante para o aprendizado é baseado no aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros Gibb (1997) apud Dalmoro (2009).

Na tangente da internacionalização, o Modelo de Uppsala já focava o conhecimento como um fator explicativo para o processo de internacionalização. De acordo com o modelo, é o conhecimento empírico que reduz a percepção de risco e as incertezas do mercado. Este conhecimento empírico é considerado mais valioso do que o conhecimento objetivo em determinadas circunstâncias, uma vez que permite à empresa obter um conhecimento direto, compreensão imediata, aprendizagem inconsciente, utilização de raciocínio lógico, ou mesmo fazer uma escolha sem análise formal (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

É a necessidade de adquirir esse conhecimento empírico que leva a empresa a tomar pequeno e incremental passo para a abertura de novos mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Destaca-se que o grau de internacionalização da empresa é diretamente associado com o nível de conhecimento empírico que existe na empresa (JOHANSON e MATTSSON, 1988).

Comunidade de aprendizagem

O desenvolvimento e utilização das redes estão intimamente relacionados com o processo de aprendizagem que está subjacente no processo de internacionalização. Parte do conhecimento de uma empresa pode ser criado e mantido através de atores relevantes da sua rede.

Redes são modelos para pequenas e médias empresas superarem as dificuldades. O Arranjo Produtivo Local é visto como uma rede associativa entre todas as entidades representativas (agentes econômicos, políticos e sociais) que compartilharão informações com vistas ao desenvolvimento da região. Dessa preocupação deriva o comportamento cooperativo em contraposição à competição entre as empresas do arranjo.

O pressuposto é de que as comunidades de aprendizagem atuam como um mecanismo de relacionamento entre empresas e entidades e, assim, contribuem para o aumento dos resultados individuais e coletivos por meio do compartilhamento de recursos difíceis de serem obtidos por meio da ação isolada (BULGACOV e BULGACOV, 2009).

Ganhos do APL que passam a ser ganhos para empresas, o aprendizado da região

A internacionalização dos APLs como um todo contribui inclusive para a internacionalização das empresas que farão parte do arranjo. Como Johanson e Mattsson (1988) destacam: o processo de internacionalização também está relacionado com o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. Desta forma, o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado. Os autores construíram cenários para a internacionalização a partir do grau de internacionalização da empresa e do ambiente em que se encontra.

No cenário da internacionalização prematura (*the early starter*), a empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, bem como as demais empresas da rede também possuem poucos relacionamentos internacionais. Neste estágio, o conhecimento sobre mercados internacionais é reduzido e a empresa também não pode utilizar sua rede de relacionamentos para obter ganhos no processo de internacionalização. Desta forma, para avançar neste processo, a empresa terá de dispor de recursos para adquirir os conhecimentos de mercado necessários e para realizar os ajustes necessários para operar internacionalmente. Nesta situação, a dimensão da empresa e o domínio de recursos essenciais pela empresa assumem um papel fundamental para a internacionalização. O que se observa, contudo, é que a empresa precisará de muitos mais recursos para conseguir informações sobre o processo de internacionalização quando atuando sozinha do que quando está inserida em um ambiente cooperativo.

Outra situação destacada pelos autores é a situação de internacionalização solitária (*Lonely International*), nesse caso a empresa já investiu seus recursos para ter mais conhecimento sobre o mercado internacional. Possui experiência internacional, conhecimentos e meios para operar em diversos mercados, porém o mercado em que está inserida possui um grau de internacionalização baixo. Essa posição permite a empresa se destacar dentro da rede, facilitando a aquisição de outras empresas, estabelecendo alianças com maior facilidade, além de poder controlar os movimentos de internacionalização por parte de seus concorrentes, bem como estimulá-los.

Na situação de internacionalização tardia (*Late Starter*) todos os fornecedores, clientes, concorrentes e demais elementos com que a empresa mantém relações operam numa base internacional, embora a empresa em específico esteja pouco internacionalizada. Neste caso, considera-se que a empresa já possua relações indiretas com parceiros estrangeiros, o ambiente pode funcionar como catalisador para a entrada desta empresa no mercado internacional.

Na última situação, a empresa é internacional como outras empresas do setor (*The International Among Others*), e tanto a empresa como o mercado estão altamente internacionalizados. Nesta situação as empresas podem fazer uso das ligações da rede para fazer ponte com outras empresas, permitindo às empresas ligadas à rede alcançar novos mercados.

Para os membros de uma rede no processo de internacionalização é importante ter atividades de cooperação tanto em mercado interno como em mercado externo. Na visão de Seppo (2006), se o grau de internacionalização de sócios domésticos é baixo, supõe-se que a rede tem um papel indireto na sustentação da internacionalização, contudo, se o grau de internacionalização dos sócios é elevado, este tem a possibilidade de gerar informação adicional sobre os mercados estrangeiros.

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e recursos para entrar em mercados externos e facilitar o desenvolvimento de novas competências, por meio de relações formais com outras organizações.

O network e a troca de informações sobre internacionalização

As relações em redes apresentadas por Johanson e Mattson (1988) possuem como pano de fundo as relações informais, ou seja, a rede social na qual a empresa está inserida. Contudo, no ambiente dos negócios internacionais, é constante a formalização destas redes, por meio de estratégias cooperativas. Ao analisarmos a Teoria Comportamental da Escola Nórdica, vemos a importância dada ao *network* das empresas e, inclusive dos seus executivos, na hora de estabelecer contatos, definir mercados e tomar decisões em internacionalização.

De acordo com a Escola Nórdica, os tomadores de decisão sofrem a influência das redes de *network* das quais participam. Ter algum contato prévio internacional contribui para diminuir a incerteza acerca do processo de internacionalização, por exemplo. A troca de informações no *network* dentro do APL pode auxiliar na troca de informações sobre internacionalização entre as empresas do arranjo. Segundo a Escola Nórdica, a troca de informação contribui para reduzir a distância psíquica percebida pelo executivo, afetando a sua análise do processo de internacionalização, em variáveis como barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticas, entre outras (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Formas de internacionalização nas redes de cooperação, os consórcios de exportação

Envolvendo uma multiplicidade de formas, Brito (2007) coloca que a cooperação por meio de relações interorganizações com fins internacionais, reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes, contudo, alguns casos típicos merecem uma referência especial:

- **Licença de exploração:** é firmado um compromisso com uma empresa em um mercado alvo para a produção e distribuição de um produto, pelo qual há o pagamento de *royalties* ou uma taxa de licenciamento.

- **Franchising:** consiste em um empreendimento no qual o franqueador fornece a(s) marca(s), as competências, o sistema de gestão e os serviços, enquanto que o franqueado fornece o capital e o compromisso pessoal de operacionalização e gestão.

- **Subcontratação:** Consiste na encomenda por parte de uma empresa (denominada principal) de produtos ou partes de produtos - ou meras operações sobre os mesmos – a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas.

- **Joint venture:** participação de duas ou mais empresas no capital de uma unidade econômica juridicamente independente dando assim origem à partilha do respectivo patrimônio, lucros e risco de negócio. Caracterizando-se como um projeto comum e específico, cuja duração pode ser curta ou longa, porém com prazo

determinado. Em um contrato de *Joint Venture* as empresas que se associam criam geralmente uma nova empresa para realizar uma atividade econômica produtiva ou de serviços, com fins lucrativos, sem que nenhuma das empresas associadas perca sua personalidade jurídica.

- **Alianças estratégicas:** são parcerias em que duas ou mais empresas compartilham um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio para benefício mútuo. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. As alianças estratégicas podem ser realizadas por motivos políticos, econômicos ou tecnológicos.

- **Consórcio de exportação:** agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade juridicamente estabelecida. Esta entidade é constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promoção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional, principalmente por reduzirem os custos do processo. Contudo, verificou-se que as empresas associadas em um consórcio de exportação aumentam o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e serviços incorporados Rocha (1987) apud Dalmoro (2009).

De acordo com Rocha (1987), entende-se que o consórcio de exportação é uma associação de empresas independentes, sem fins lucrativos, que desenvolvem em conjunto atividades de exportação obtendo diversas vantagens. É uma aliança voluntária de empresas para facilitar a exportação através de ações conjuntas. Essa associação por vezes se consolida em uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade, incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

Pode-se identificar quatro funções dos consórcios: a identificação das oportunidades de mercado; a análise de necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Os consórcios de exportação possuem diferentes características. Maciel e Lima (2002) apud Dalmoro (2009) dividem os tipos de consórcio em relação à finalidade e em relação aos membros.

a) Quanto à finalidade estes podem ser:

- **Promocionais:** dirigem seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos, recomendada quando as empresas consorciadas dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade;

- **Vendas ou Operacionais:** a par das atividades promocionais, realizam as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas exportadoras têm pouca ou nenhuma experiência internacional ou ainda não estiveram minimamente estruturadas para exportar.

b) Quanto à relação dos membros estes podem ser:

- **Monossetorial:** agregam empresas do mesmo setor produtivo ou derivados da mesma matéria-prima;

- **Plurissetorial ou Multissetorial:** incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos ou setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente;

- **Consórcio de área ou país:** reúne empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

O papel das instituições governamentais de fomento, os projetos setoriais integrados

Na concepção de Chen e Chen (1998) apud Dalmoro (2009) a integração de organizações e políticas governamentais estimulam o processo de internacionalização. Os autores complementam dizendo que no processo de internacionalização é importante o entendimento dos recursos providos pela rede, como ganho de experiência e união de recursos dos respectivos membros.

Deve-se destacar também o papel do governo como um elemento encorajador de programas de colaboração mútua. O estado possui uma função abrangente e importante de construir um ambiente favorável ao empreendimento internacional, de definir as condições que favoreçam o investimento estrangeiro, tanto de empresas nacionais no exterior como de estrangeiros no mercado doméstico.

2. O Arranjo Produtivo Local Moveleiro da Serra Gaúcha

2.1 Caracterização do Arranjo Produtivo Local moveleiro da Serra Gaúcha e dos seus atores principais: as indústrias moveleiras.

A seguir procura-se expor as características do APL, bem como seu histórico de constituição e estruturação. Essa caracterização é importante, pois muitas vezes as nomenclaturas utilizadas pelas diversas entidades setoriais - e mesmo trabalho acadêmicos – são diferentes, entretanto essas têm o intuito de se referir a conceitos iguais. Como exemplo, o APL em questão foi tratado ao longo das entrevistas por diversos termos, como: arranjo produtivo local, cadeia produtiva, *cluster*, pólo e rede.

Também faremos uma caracterização das empresas entrevistadas, uma vez que há a necessidade de se conhecer a realidade e histórico das empresas para poder tirar conclusões acerca de seu processo de internacionalização.

Caracterização do APL moveleiro da Serra Gaúcha

A cultura e a aptidão para a produção moveleira deriva da imigração italiana, principalmente de cidadãos do Piemonte, da Lombardia e do Vêneto, mesmo motivo pelo qual o setor moveleiro do Rio Grande do Sul concentra-se, em grande parte, na Serra Gaúcha, na região de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Garibaldi, Carlos Barbosa e Flores da Cunha (RODRIGUES, 2010). Entretanto, apenas na década de 1950 foram surgir as primeiras indústrias moveleiras com estrutura corporativa na região. A partir disso algumas famílias da região passaram a transformar aquilo que antes era uma necessidade doméstica em um negócio local.

Em 1973 surge a primeira iniciativa associativa do setor, a Associação Profissional das Indústrias da Construção e Mobiliário de Bento Gonçalves e já em 1977 surgiram os primeiros resultados, com a criação da Mostra do Mobiliário, uma feira que projetou os produtores associados para os varejistas em escala nacional. Além disso, a Associação atraiu fornecedores de matérias-primas para a região, dando início a um ciclo produtivo mais complexo.

Na década que segue, as empresas líderes do setor iniciam um aprimoramento do processo produtivo, trazendo modelos observados no exterior por missões técnicas. Com isso, inicia-se um processo de aprendizagem coletiva que atinge o ambiente sócio-econômico do incipiente arranjo produtivo. Com a chegada de novos maquinário e tecnologias, surge a necessidade da instalação de escolas técnicas que atendessem a carência de mão-de-obra especializada. A década de 1990 foi importante no que diz respeito à aproximação de laboratórios e centros tecnológicos para agregar qualidade e competitividade aos móveis produzidos na Serra Gaúcha. (RODRIGUES, 2010).

Em 1998 iniciou-se, a partir de uma parceria da APEX, MOVERGS e SEBRAE/RS um programa denominado SEBRAEExport Móveis destinado a fomentar e capacitar o setor para iniciar ou ampliar a sua internacionalização. Dessa forma, de maneira organizada, diversas empresas inseridas no APL moveleiro da Serra Gaúcha iniciam sua internacionalização com ações de um consórcio de exportações promocional, contando com feiras, missões e estudos prospectivos que atendessem ao grupo como um todo.

O projeto SEBRAEExport Móveis é colocado pelas empresas com o primeiro grande passo coletivo do Arranjo no sentido da internacionalização. O projeto incluía capacitações e estudos prospectivos como ferramentas de início do processo e feiras e missões como ferramentas de meio. O principal público atendido pelo projeto eram as micro e pequenas empresas, uma vez que essas apresentavam grande dificuldade de estarem aptas à busca do mercado externo.

Hoje as empresas do Arranjo são atendidas pelo projeto Brazilian Furniture, que é um Projeto Setorial Integrado da APEX-Brasil em parceria com a ABIMÓVEL. Esse projeto tem amplitude maior, não sendo restrito às micro e pequenas empresas e envolvendo empresas do setor em todo o país. Entretanto a ferramenta principal do projeto são as feiras e missões, não contando com um módulo de capacitação prévio, onde as empresas possam se preparar para iniciar suas atividades de internacionalização.

Atualmente, os móveis produzidos apresentam características bem diferentes daquelas produzidas até as décadas de 1980 e 1990. Atualmente 95% da produção de

móveis de madeira se baseia em móveis de MDF e MDP³, passando a utilizar também ferragens e componentes mais sofisticados. Grande parte da matéria-prima é produzida fora do pólo, entretanto ainda há grandes vantagens de localização devido a uma cadeia de suprimento altamente desenvolvida para atender às empresas da região. As indústrias moveleiras estão divididas na Serra Gaúcha conforme segue abaixo:

Municípios	Empresas	%	Empregados	%
Bento Gonçalves	244	11,0%	6862	20,7%
Gramado	97	4,4%	2110	6,4%
Caxias do Sul	164	7,4%	2086	6,3%
Flores da Cunha	89	4,0%	1905	5,8%
Dois Irmãos	16	0,7%	1843	5,6%
Garibaldi	57	2,6%	1431	4,3%
Farroupilha	46	2,1%	719	2,2%
São Marcos	30	1,4%	541	1,6%
Canela	45	2,0%	539	1,6%
Nova Prata	16	0,7%	533	1,6%
Antonio Prado	28	1,3%	489	1,5%
Bom Princípio	13	0,6%	441	1,3%
Monte Belo do Sul	1	0,0%	424	1,3%
Veranópolis	31	1,4%	344	1,0%
Nova Petrópolis	17	0,8%	194	0,6%
Teutônia	17	0,8%	126	0,4%
Total da Serra Gaúcha	911	41,1%	20587	62,2%
Demais Cidades do RS	1306	58,9%	12493	37,8%
Total do Rio Grande do Sul	2217	100,0%	33080	100,0%

FONTE: IEMI/RAIS

Atualmente o setor tem um faturamento anual no RS de R\$4,1 bilhões, sendo que desses, R\$343,7 milhões⁴ são referentes à exportação. Esse faturamento reflete uma participação de 2,9% na receita líquida do estado.

³ MDF e MDP são chapas de fibra de média densidade compostas de eucalipto ou pinus reflorestado. No Brasil atualmente há grande produção no Paraná e em São Paulo, sendo que parte do consumo deriva também de importações do Chile. Atualmente o Rio Grande do Sul possui uma fábrica de chapas de grande porte, localizada em Glorinha e em 2010 será inaugurada uma segunda fábrica em Montenegro. Entretanto o consumo do RS é maior que a sua própria produção.

⁴ Valor apresentado pela MOVERGS é de US\$199,5 milhões. Entretanto, para fins de comparação, o valor foi convertido para reais à cotação de 22 de novembro de 2010 (PTAX = 1,723).

As empresas têm buscado elevar o padrão e agregar maior valor aos produtos. Evidência disso é o elevado crescimento do número de empresas produtoras de móveis de madeira, hoje são 1899 no RS, e o decréscimo das produtoras de móveis de metal (tubulares), que corresponde hoje a 191 empresas segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Os móveis metálicos já não possuem tanto valor, pois além do mercado ter preferência pelo móvel de madeira, o móvel tubular chinês entra nos mercados concorrentes dos brasileiros a valores muito inferiores.⁵

O que também tem acontecido é uma migração do móvel seriado para os móveis modulados e planejados, uma vez que esses apresentam maior valor agregado. Cleberton Ferri, gerente de exportação da Carraro, aponta ainda que há uma tendência de que em breve as linhas de móveis seriados deixarão de existir, passando-se a produzir linhas de móveis modulados e planejados para os diversos nichos de mercado, sejam em linhas A, B, C ou D.

É importante deixar claro que todas as empresas e entidades explicitam que atualmente o mercado externo está extremamente aquecido, ao passo que o mercado internacional está retraído. Assim, os dados e informações repassadas pelas empresas refletem um processo de internacionalização retraído ou muito lento. Neste momento a maioria das empresas diminuiu a sua parcela de exportação e passaram a repensar seu planejamento estratégico. Apesar disso, as empresas projetam mudanças e adequações no mercado para voltar a crescer nas exportações e seguir o processo implementação de lojas externas.

⁵ Dentre os móveis produzidos na Serra Gaúcha, pode-se observar dois grandes grupos: os metálicos, de baixo valor agregado, e os de madeira, que por sua vez se dividem em diversos subgrupos. A maior parte da produção de móveis de madeira se baseia em móveis de MDF, que conforme suas características e componentes, destinam-se aos mais diferentes nichos de mercado (classe de consumo A à D). Atualmente as fábricas que produzem móveis de maior valor agregado voltam-se à personalização, com móveis modulados ou planejados, sendo em sua maioria, vendidos aos clientes finais em lojas próprias. As fábricas que trabalham com produtos classe C e D geralmente produzem móveis seriados que são vendidos em lojas multimarca e varejistas. Ainda, há de se incluir no grupo dos móveis de madeira o subgrupo dos móveis de madeira maciça, os quais apresentam ainda alto valor agregado, entretanto seu consumo está em tendência de queda, e representam pequena parcela da produção total de móveis atualmente.

2.2 Metodologia de coleta e análise

O estudo de caso se baseou em entrevistas estruturadas, realizadas com quatro empresas e duas entidades, bem como em relatórios setoriais desenvolvidos por essas e demais entidades envolvidas. As empresas foram escolhidas por apresentarem representatividade do setor, conforme indicação das entidades setoriais. Para que houvesse abrangência, foram selecionadas três empresas envolvidas nas atividades de grupo do APL: uma empresa de pequeno porte, a Motiva Móveis; uma de médio porte, a Ditália; e uma de grande porte, a Móveis Carraro. Foi entrevistada também a Móveis Florense, que se enquadra como de grande porte⁶, possuindo um dos mais avançados níveis de internacionalização dentre as empresas moveleiras da região, entretanto não se envolve em quaisquer atividades conjuntas do pólo. As entrevistas com as entidades foram semelhantes, entretanto as perguntas se relacionavam ao pólo como um todo, para obter uma visão geral do setor.

2.2.1 As empresas entrevistadas

As empresas entrevistadas foram escolhidas por apresentarem representatividade frente ao setor no quesito exportação. A indicação foi feita pelas entidades setoriais moveleiras localizadas na região, que por sua vez também responderam a alguns questionamentos como forma de complementar a visão geral sobre o grupo de análise. Com o intuito de melhor conhecer a realidade da internacionalização do setor, elaborou-se um questionário com fins na captação das informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho. Assim, a seguir buscar-se-á caracterizar as empresas entrevistadas.

⁶ O porte das empresas foi informado pelas mesmas, levando-se em consideração o faturamento anual. O fato de algumas empresas possuírem números parecidos de funcionários e estarem enquadradas em portes diferentes deve-se ao fato de o enquadramento ser feito pelo faturamento.

Motiva Indústria de Móveis (Ferrarte)

A Motiva Indústria de Móveis localiza-se em Bento Gonçalves tendo sido criada em 15 de setembro de 1987. Na época, chamou-se Ferrarte, levando esse nome até 2008, pelo tipo de produto produzido na época: móveis tubulares de ferro, um produto de baixo valor agregado atualmente.

Em 1999 se deu a primeira exportação, a partir da indicação de empresas que deixaram de produzir móveis tubulares. Assim a empresa passou a desenvolver o comércio com o exterior por oportunidade, mas não por planejamento. No início dos anos 2000 o câmbio se desvalorizou muito, fazendo com que a exportação fosse muito importante, por trazer uma rentabilidade muito alta sobre o produto produzido. A partir de então a empresa passou a fazer parte do projeto SEBRAEExport Móveis e a exportação entrou no planejamento estratégico. Quando a cotação do dólar atingiu patamares próximos a quatro reais por dólar, a porcentagem do faturamento representada pela exportação era de 60%.

Segundo relato de Diana Dalla Costa, gerente do setor comercial e internacional da Motiva, o projeto coordenado pelo SEBRAE foi muito positivo para a empresa, tendo em vista que esta ainda era muito pequena e necessitava de conhecimento prévio antes de ir ao exterior participar de feiras e missões. Assim, a empresa se capacitou, houve prospecção de mercados e após isso participou de missões no MERCOSUL, além de África do Sul, Namíbia e Angola.

Atualmente o projeto voltado à exportação para as empresas moveleiras é o Brazilian Furniture, uma parceria da ABIMÓVEL e APEX-Brasil. A empresa já não participa do projeto, pois, segundo Diana, o projeto tem a Feira internacional como principal ferramenta, colocando essa no início do processo de internacionalização. O que a entrevistada expõe é que deve haver previamente à feira uma etapa de capacitação para lidar com o mercado externo, o que, segundo ela, é a grande falha das pequenas empresas. Essas empresas não possuem amplos conhecimentos de prospecção, diplomacia e línguas, o que faz com que as feiras e missões não possam ser aproveitadas ao máximo.

Diana propõe que deva haver projetos que fomentem o conhecimento de mercado previamente às feiras e missões. Para ela, isso deve ser mais explorado no Brazilian Furniture. A Motiva deixou de participar do projeto, pois passou a realizar as atividades de prospecção e as missões de forma individual, uma vez que seus mercados alvo já não condiziam mais com os do projeto.

Em 2008 a empresa percebeu a estagnação do mercado de móveis tubulares e resolveu alterar a linha de produtos. Desde sua criação na década de 1980, até 2008 a empresa trabalhou com linha de móveis tubulares de metal, entretanto, com a pressão da concorrência dos produtos chineses a empresa passou a produzir móveis de madeira. Com isso, inclusive para desvincular o nome Ferrarte, que era um produto de baixo valor agregado, do novo produto, a empresa optou por alterar o nome, passando a se chamar Motiva, e lançando a marca comercial Star Line. A empresa passou a produzir móveis com maior valor agregado, pois assim teria maior margem para negociar valores.

Nesse processo de mudança de produto, a empresa conseguiu mobilizar a sua rede, fazendo com que alguns clientes também modificassem suas encomendas, passando a adquirir os produtos de madeira. Os clientes que permaneceram comprando da Motiva eram principalmente do Uruguai e do Paraguai.

A empresa passou por algumas experiências negativas, e mesmo assim, Diana coloca que a exportação é uma variável que não sai do planejamento estratégico da empresa, por necessidade de manter a confiança e mercado. Em 2004 e 2005, com o dólar extremamente valorizado houve um gargalo logístico, onde as empresas em geral tinham grande dificuldade de conseguir exportar suas mercadorias. Após isso, em 2008 o dólar caiu a patamares muito inferiores aos desejáveis.

Após a crise de 2008 a exportação tem atingido valores próximos a 15% do faturamento, sendo baseada em móveis seriados, exportados para a América do Sul. É colocado que há uma grande conveniência na exportação para Uruguai e Paraguai, pois a cultura e os gostos são muito parecidos, não necessitando grandes adaptações. Mesmo assim, sempre que houve necessidade de adaptações, o padrão de exportação foi internalizado, pois a Motiva é uma empresa pequena e não teria capacidade de manter duas linhas de produção. Com isso a empresa acaba elevando seu padrão produzido.

Ditália Móveis

A Ditália Móveis começou suas operações em 1990, em Bento Gonçalves. Na época, a empresa contava com dois funcionários em uma pequena fábrica. Passados 20 anos, o parque industrial hoje é de 39.500 m². A empresa produz móveis modulados vende para todo o Brasil e mais de 62 países. Sua linha é ampla, produzindo estantes, racks, balcões, fruteiras, tábuas de passar, móveis para escritório, dormitórios, linha infantil e cozinhas. Atualmente a empresa emprega em torno de 430 funcionários, enquadrando-se na faixa de empresa de médio porte.

O crescimento da empresa deriva do início de suas exportações, com o projeto SEBRAExport Móveis, a partir do qual o diretor-presidente da empresa, Noemir Capoani, coloca que houve um grande aprendizado para se internacionalizar. As exportações sempre se deram por encomendas, entretanto Capoani ressalta que sempre foi intenção da empresa exportar, pois isso reflete qualidade e aperfeiçoa o processo de produção.

Com a capacitação para exportar, a empresa passou a traçar metas e iniciou uma rede de contatos que lhes permitiu incluir as demandas de mercado externo no seu planejamento. Até 2008 a empresa elevou suas exportações, chegando essa a representar 40% do faturamento. Na época, a empresa atingia América, Europa, África e Oriente Médio. Após a crise, a exportação passou a representar 25% do faturamento, e Capoani comenta que o máximo que a empresa está disposta a arriscar daqui para frente é 30%, pois as condições de moeda instável causaram grandes prejuízos à empresa.

Até 2002 os produtos voltados à exportação eram diferentes dos produtos voltados ao mercado interno. Entretanto, em uma conjuntura positiva, o mercado interno elevou o padrão requerido, fazendo com que houvesse possibilidade de unificar a processo produtivo, fazendo móveis de mesmo padrão para o mercado nacional e internacional.

Há cinco anos a empresa já não participa de projetos setoriais voltados à exportação, segundo Capoani, a empresa adquiriu *know-how* com relação aos processos de exportação e atualmente tenta diferenciar-se das outras empresas. Para o diretor-presidente, as empresas envolvidas no pólo moveleiro tendem a criar produtos e

processos semelhantes, fazendo com que não haja diferenciação para o comprador. O que ele sugere é que a rede é formada por empresas concorrentes, e que estas deveriam, assim que maduras, passar a atuar de forma autônoma, para que possa haver uma comercialização para nichos diferentes de mercado.

Atualmente a empresa desenvolve produtos modulados para classes B1, B2, C e D, atendendo à tendência da criação de linhas de móveis planejados e modulados para todas as classes. Como os clientes no exterior são bem diversificados, é possível fazer a comercialização dos mesmo produtos na exportação. Tais produtos são vendidos em lojas multimarcas e varejistas tanto no Brasil como no exterior.

A empresa desenvolve a prospecção de clientes internamente, entretanto, como a meta é de que a exportação não ultrapasse 30% do faturamento, a empresa não desenvolve nenhum esforço de venda, apenas recebe encomendas, frutos dos 12 anos de trabalho para colocação da marca no exterior. Para os próximos anos, há a idéia de criação de lojas próprias, entretanto ainda não se sabe como será o processo de internacionalização das mesmas.

Carraro Móveis

A Carraro móveis foi criada em 1961 como uma fábrica de instrumentos musicais. Naquela época, a empresa se chamava Harmônios Wurt Ltda. Dois anos depois, iniciou-se a produção de móveis, com a linha de copas, produzida em madeira. Em 1967, já estabelecida no ramo moveleiro, mudou-se a denominação para Nelson Carraro e Cia Ltda. Já em 1974 adotou-se a razão social Móveis Carraro S/A. Em 2007 a Carraro foi adquirida pelo grupo Todeschini SA e hoje conta com 665 empregados em uma área total de 131 mil m² distribuídos nas três unidades fabris da empresa: unidade de painéis, unidade tubular e unidade planejados.

Em 1988 iniciaram-se as exportações para América Latina e no ano seguinte para os Estados Unidos, com móveis para jardim em madeira maciça. Segundo relato do gerente de exportação da Carraro, Cleberton Ferri, a empresa foi uma das pioneiras na exportação de mobiliário na região. Acredita-se que tenha havido certa dificuldade pela falta de informação, entretanto em pouco tempo as exportações, que se davam com base em encomendas, passaram a fazer parte do planejamento da empresa. Atualmente as

empresa tem na sua carteira, clientes dos seguintes países: África do Sul, Angola, Argélia, Argentina, Bolívia, Cabo Verde, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, Haiti, Moçambique, Namíbia, Panamá, Paraguai, Peru, Reino Unido, Suriname, Trinidad, Uruguai, Venezuela. Dentre esses, atende com regularidade todos os países da América do Sul e Central, África do Sul, Namíbia, Moçambique, Angola e Reino Unido. Após a crise de 2008 a Carraro também sofreu uma queda nas suas exportações, e hoje estas representam 10% do faturamento. Entretanto estas já representaram 35%.

A empresa participa do projeto Brazilian Furniture, e já possuindo *know-how* sobre comércio exterior, consegue tirar bons resultados das ferramentas oferecidas pelos projetos. Segundo Cleberton Ferri, a empresa tem as atividades do projeto como complementares às suas, uma vez que a empresa utiliza-se de atividade como feiras e missões do projeto, mas não deixa de desenvolver prospecção e contatos de forma autônoma.

Em 2007 cessaram as importações dos EUA, pois, segundo Ferri, o mercado se interessa por móveis de madeira maciça, o que não é mais produzido pela Carraro devido aos altos custos de manter uma linha exclusiva para um mercado. Isso pode ser caracterizado como uma distância cultural que afasta mercados, segundo o entrevistado.

Os requisitos dos importadores e a qualificação do mercado nacional levaram a empresa a buscar, em 1998, a Certificação ISO 9001/94, tendo sido a primeira empresa brasileira do setor moveleiro a receber essa certificação. Atualmente a empresa possui algumas outras certificações, principalmente por necessidade das exportações aos Estados Unidos, no passado e para o Reino Unido atualmente. Ferri conta ainda que há uma parceria com o cliente britânico, pela qual foi possível aperfeiçoar muito os processos e produtos da empresa.

Em 2003, a Carraro Móveis cria uma linha de móveis planejados, que passa a atender em lojas exclusivas denominadas Criare. Hoje a Criare conta com uma unidade produtiva específica, construída para atender este novo mercado em crescimento constante. Atualmente são 171 lojas Criare, das quais três estão no exterior e atendem a classe B.

As três lojas no exterior da Criare foram estabelecidas no Uruguai por haver uma proximidade cultural e gostos semelhantes. Essas lojas utilizam os mesmos sistemas das lojas brasileiras e o sistema de entregas e montagens também é semelhante.

A empresa já possuiu padrões diferenciados para exportação, entretanto com o passar do tempo percebeu que a manutenção de diversas linhas de produção se tornara cara, e assim unificou os padrões, elevando a qualidade do produto que era vendido no mercado nacional. Atualmente a diferenciação ocorre apenas com relação a normas e certificações, que são particularidades de cada país.

Com relação à inserção da empresa no APL, Ferri coloca que a empresa participa das atividades de grupo do Arranjo, entretanto é muito difícil conseguir bons resultados pela falta de empenho das empresas, geradas pela desconfiança. Ele ressalta que já houve inclusive esforços de criar-se um Consórcio de Exportação Comercial entre algumas empresas da rede. Dessa forma as empresas se organizaram de forma a cada uma disponibilizar uma linha de produtos diferente, que não entrassem em concorrência e assim chegar ao mercado externo levando uma marca única com uma gama maior de produtos. Esse seria um estágio um pouco mais avançado do que o que o Arranjo se encontra atualmente, que é o Consórcio de Exportação Promocional, entretanto a iniciativa não teve bons resultados e logo foi descontinuada.

Florense

A Florense foi selecionada para ser a quarta empresa entrevistada, pois apresenta um dos mais avançados níveis de internacionalização e não está inserida nas atividades do Arranjo Produtivo Local, assim, será utilizada como comparativo às empresas que se envolvem com as atividades de internacionalização do pólo.

A empresa iniciou suas atividades em 1953 em Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul, a partir de uma sociedade familiar. Inicialmente a produção era baseada em móveis feitos sob encomenda. Já na década de 1960 iniciou-se a produção de móveis em série, a partir de uma visão inovadora do até hoje diretor-presidente, Lourenço Castellan, para atender o varejo de todo o Brasil. Com isso iniciou-se a expansão da fábrica, que hoje se enquadra como de grande porte, contando com aproximadamente 450 funcionários.

Na década de 1970 se estabelece uma parceria com fornecedores de maquinário italianos para que o parque industrial fosse renovado. Com isso a empresa que tinha origem a partir de um empreendimento de imigrantes italianos, volta-se para suas origens e passa a desenvolver móveis com padrões de design e tecnologia italianos. Esses padrões sempre foram tendências no comércio mundial de móveis, fazendo com a Florense se voltasse para uma linha de móveis de alto valor agregado que atende principalmente público classe A.

No início da década de 1980 a empresa inicia suas exportações, atingindo o mercado norte-americano com uma linha de escritório, composta por móveis seriados, de madeira maciça. Posteriormente o produto foi aperfeiçoado, sendo produzido em materiais como chapas de fibras cobertas por lâminas de madeira natural. É importante ressaltar que a empresa sempre colocou como condição da sua exportação que os produtos permanecessem com a marca Florense.

Nesse momento a Florense passa a reavaliar seu processo de produção e distribuição, concluindo que deveria voltar-se novamente ao mercado de móveis personalizados. Dessa forma, em 1988 é implementado o Sistema de Franchising Florense. Deste momento em diante, os móveis Florense passaram a ser vendidos em lojas exclusivas, que deveriam seguir padrões ditados pela administração central. A única situação que permaneceu como exceção foi a exportação da linha de escritórios, para lojas especializadas nos Estados Unidos.

No mesmo ano da implementação do sistema de *franchising* é estabelecida a primeira loja no exterior. A partir de contatos prévios, um uruguaio que já possuía contatos no Rio Grande do Sul conheceu uma loja em Porto Alegre, e resolveu levar a idéia para Montevidéu. Percebeu-se que culturalmente o móvel seria igualmente aceito e o sistema de logística e montagem seria perfeitamente adaptado. Logo após, abririam também lojas em Assunção e Buenos Aires, entretanto esta última acabou sendo fechada por dificuldades de importação.

Atualmente Florense possui uma rede de lojas franqueadas que está presente em 59 pontos do Brasil, Nova York, Chicago, Miami, Monterrey, Cidade do México, Santo Domingo, Cidade do Panamá, Assunção, Montevidéu, Punta del Este e Luanda. Essas lojas são instaladas no exterior por iniciativa de empreendedores interessados no país de

destino, sendo que a Florense não faz nenhuma ação no exterior para atrair franqueados. Fabrício Vanelli, do setor de exportação da empresa, coloca que no auge das exportações os volumes já chegaram a 20 containers de 20' e mais 10 carretas – para o MERCOSUL - em média por mês, todavia no atual momento o mercado interno está muito aquecido e o externo sofreu com a crise de 2008. A exportação permanece sendo muito positiva para a empresa, pois esta trabalha com um produto de alto valor agregado. Como exemplo disso, Vanelli coloca que a empresa teve de elevar os valores de venda nos Estados Unidos, pois os produtos estavam entrando com preços muito abaixo dos concorrentes italianos e isso gerava uma certa desconfiança por parte do consumidor. De qualquer forma a empresa ainda trabalha com uma margem de mais ou menos 20% abaixo do valor do produto italiano. Com isso, a empresa tem grande margem de negociação para lidar com momentos econômicos diferentes.

A empresa produz móveis com o mesmo padrão para os diversos mercados nos quais atua, pois segue o padrão italiano, que é o conceito desejado pela classe A. Além de gerar uma elevada margem de lucro, trabalhar com alto padrão faz com que a Florense não sofra a concorrência de produtos chineses, de qualidade inferior, que é o caso das empresas do setor que atendem classes C e D. A linha de escritório comercializada nos Estados Unidos teve de deixar de ser produzida, por exemplo, por que o consumidor não estava mais disposto a pagar valores elevados para mobiliário comercial, e passou a comprar os produtos asiáticos. Assim, atualmente a Florense voltou a focar-se apenas nos móveis planejados que atingem a linha residencial A nos Estados Unidos.

A única adaptação que a Florense faz para a exportação, é quando esta se destina aos Estados Unidos, assim, altera-se o tamanho dos seus módulos de cozinha devido ao tamanho dos eletrodomésticos vendidos nos Estados Unidos. Outra particularidade do mercado norte-americano é que, devido aos altos custos de mão-de-obra, os módulos saem montados da fábrica, fazendo com que haja necessidade de menos horas de montagem. Contudo, devido ao alto valor a que o público americano se dispõe a pagar por móveis com design italiano, é possível cobrir os custos de enviar um container com baixo peso. Chega-se a enviar um container com 4.000kg, enquanto outras fábricas fazem composições de quase 15.000kg para melhor distribuir os custos de frete e seguro.

A Florense se baseia em sistemas de gestão e de produção que permitem um acompanhamento completo sobre as vendas, desde o projeto realizado na loja, passando pela compra, produção e entrega. Todas as lojas, no Brasil ou no exterior, possuem os mesmo *softwares* e os mesmo processos, apenas adicionando-se a parte de documental de importação nas lojas externas. Isso faz da Florense uma das empresas com um dos mais avançados estágios de internacionalização do setor, pois consegue fazer as mesmas operações e no Brasil e no Exterior, parecendo apenas ter ultrapassado suas fronteiras.

Contudo é importante observar que a Florense nunca teve esforço de venda ou de colocação de marca no exterior, tendo todo o seu crescimento se baseado em qualidade e apreciação da marca. Assim, é possível dizer que a internacionalização se deu por oportunidade e não por planejamento.

3. O APL moveleiro à luz da teoria

3.1 Redes de Empresas

Braga (1999) cita diversas razões para formação de redes, entretanto há de se especificar melhor o tipo interação e os propósitos do grupo para que se possa fazer essa inferência de forma generalizada. No caso do Arranjo Produtivo Local da Serra Gaúcha, por exemplo, a exploração de economias de escala é muito dificultada pelo fato de todas as empresas se colocarem como concorrentes e com isso tentarem uma diferenciação em relação às outras. O que parece possível para essa rede são os ganhos com queda nos custos de entrada em novos mercados e o gerenciamento de incertezas, fazendo com que o risco seja compartilhado. Com os Projetos Setoriais Integrados desenvolvidos na região e coordenados por SEBRAE e APEX-Brasil, os custos de entrada em novos mercados foram fomentados e reduzidos a parcelas muito inferiores àquelas que as empresas teriam de desembolsar para criar ações de entrada em um mercado de forma autônoma. O gerenciamento do risco é algo que, de forma indireta, é fomentado também, uma vez que a maior parte do capital investido nas ações vem das instituições coordenadoras do projeto, fazendo com que as empresas tenham parcelas mínimas de risco. Balestrin (2002) ainda coloca que a rede propicia aprendizado e inovação, o que de fato percebe-se. Estando localizadas em uma mesma região, muitas empresas conhecem os produtos produzidos pelas outras empresas do Arranjo, fazendo com que as inovações trazidas por algumas empresas facilmente atinjam as outras. É importante observar que as inovações que “transbordam” são aquelas que se referem ao produto, pois uma vez que este vai para o mercado, todas as empresas têm amplas condições de observá-lo, copiá-lo e até aperfeiçoá-lo. Entretanto, analisar-se-á mais adiante as dificuldades de compartilhamento de informações sobre processo, tanto administrativo quando produtivo.

O autor ainda coloca que para que haja sucesso na cooperação entre os atores da rede é necessário que haja interdependência e investimento mútuo, para que as empresas sinalizem comprometimento. Ele ainda cita que para muitos autores o fato de existência de desconfiança entre os agentes deixa esse processo gerador de coesão e comprometimento muito difícil de ser alcançado. Realmente isso é o que se verifica no

APL moveleiro da Serra Gaúcha. As empresas estão lado a lado, produzindo os mesmos produtos e possuem nos seus corpos diretivos os donos, que em muitos casos já estão neste mesmo tipo de negócio há mais de 40 anos. Assim, uma das grandes dificuldades que as empresas tem é alterar o seu padrão de gestão e agregar novos conceitos, como o da importância de formação de *network*. Atualmente, se percebe um esforço por parte de algumas empresas para a formação de um grupo que troque informações com elevado grau de profundidade e com isso cresça mais rapidamente, contudo essas iniciativas logo se extinguem, voltando a estágios rasos da cooperação, com troca apenas de informações que não são estratégicas para as empresas.

Com relação a caracterização do coletivo de empresas do setor moveleiro, Motta (2001) coloca que a simples aglomeração setorial de pequenas e médias empresas já é suficiente caracterizar isto como um Arranjo Produtivo. Entretanto para gerar benefícios automáticos o pólo deveria criar divisão do trabalho e especialização entre produtores, o que se torna um dificultador da coesão muito forte no pólo em questão. O setor moveleiro segue tendências que mudam com relativa frequência, assim há um movimento coletivo que se volta a produção dessas tendências. Do que se percebe das micro e pequenas empresas, e mesmo de algumas médias, é uma aversão ao risco, assim elas preferem entrar na concorrência direta com uma grande parcela do pólo à arriscar-se na criação de conceitos próprios que pudessem diferenciá-las do resto do mercado.

De forma complementar, Alievi e Fensterseifer colocam que a cooperação e a troca de informações passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas. Noemir Capoani, da Ditália Móveis, vai ao encontro da teoria de Motta, colocando-se contrário a esta idéia de Alievi e Fensterseifer. Para ele, todas as empresas do pólo produzem o mesmo produto e, portanto concorrem. Uma vez que as empresas comesçassem a se diferenciar umas das outras seria possível uma maior integração e cooperação, tendo em vista que já não concorreriam pelos mesmos mercados, e com isso, inclusive ampliariam o mercado total do pólo. Na atual situação, Capoani expõe a necessidade de as empresas afastarem-se para criar mercados diferentes, diferenciar os produtos e após isso retomar o contato para fortalecer a rede.

3.1.1 Arranjos Produtivos Locais

O Arranjo Produtivo Local moveleiro da Serra Gaúcha apresentou no passado uma caracterização *stricto sensu*, que se classifica a partir da existência em uma mesma área geográfica de uma cadeia produtiva completa e da sinergia das empresas e entidades em torno de um objetivo comum. Entretanto é importante ressaltar que a localização do APL moveleiro deriva de características históricas e não por simples oferta de matéria-prima. Segundo Rodrigues (2010), o desenvolvimento da atividade com negócio econômico deriva habilidade de imigrantes italianos, que se instalaram naquela região, de fazer móveis para seu próprio uso. Com o passar do tempo essa habilidade se transformou em negócios familiares e com isso se desenvolveu a grande cadeia produtiva presente na região.

Contudo, anteriormente os móveis eram produzidos por matérias-primas locais, como madeiras maciças e ferragens simples, desenvolvidas no pólo metal-mecânico com o qual o APL moveleiro dividia espaço na Serra Gaúcha. Entretanto, hoje há um grande apelo pela sustentabilidade e uma busca padrões modernos de acabamento, fazendo com que a maioria das empresas deixe de produzir móveis de madeira maciça e passe a utilizar chapas de MDF ou MDP. A troca desse material também levou à necessidade da utilização de componentes de montagem mais modernos, que geralmente são desenhados na Europa e produzidos na China. Assim, o pólo deixou de ter um processo produtivo completo, passando a importar componentes do exterior por uma cadeia de suprimento altamente desenvolvida para a região. Com isso, o Arranjo Produtivo Local moveleiro da Serra Gaúcha deixaria de se caracterizar como tal no seu sentido mais restrito, que presuppõe a presença de todas as etapas produtivas de um produto.

De forma prática, o APL inclusive acelerou o seu processo produtivo, pois passou com os novos materiais, passou a trabalhar de forma mais industrial e menos artesanal. É importante explicitar que as cadeias de suprimento são muito importantes nesse momento, pois mesmo que não haja mais produção dos insumos no local, como há uma grande concentração de empresas produtoras de móveis na Serra Gaúcha, criou-se uma rede de armazenagem e distribuição que atende rapidamente e sem prejuízo essas empresas.

Por outro lado, mesmo que a produção de insumos tenha deixado de ser realizada no local, intensificou-se a realização de atividades de pesquisa, com fins no desenvolvimento de novos padrões tecnológicos, de design e de processo. Hoje há uma vasta gama de entidades envolvidas no APL, as quais promovem capacitação com vistas a inovação e competitividade, o que é colocado com uma das grandes vantagens de estar inserido em um Arranjo.

Outros fatores positivos que a teoria coloca para as empresas que estão no APL, e que realmente se verificam, é a facilidade de obtenção de subsídio para participação em feiras e missões e a facilidade para participar em seminários, capacitações e outros processos de aprendizagem. A grande dificuldade do pólo realmente é a troca de informações entre as empresas sobre produtos e mercados.

3.2 Teorias da internacionalização

É importante salientar que, segundo informações de Patrícia Carneiro, assessora de assuntos internacionais da MOVERS, todas as empresas do APL moveleiro iniciaram sua internacionalização com base em oportunidades, principalmente por forma de encomenda, e não em planejamento de expansão para o exterior. Dessa forma, as abordagens econômicas não serão adequadas para explicar o início da internacionalização do setor, aparecendo apenas no final do processo. Elas explicarão o momento em que as empresas cessam a expansão ao exterior, pois se baseiam em tomada de decisão e planejamento. Os autores dessas abordagens consideram a internacionalização como o processo de passagem da exportação para operações mais complexas. Dessa forma a caracterização das empresas do APL seria como não internacionalizadas; entretanto, as empresas apresentam estrutura pronta para atender mercados externos e inclusive chegaram em alguns momentos a ter mais contato com clientes no exterior do que no mercado nacional. Para o setor em questão, o estágio mais avançado a que se chegou é a instalação de lojas no exterior, pois a transferência de unidades produtivas não compensaria pelos os altos custos no exterior. Esse ponto se explica muito bem pela teoria dos custos de transação, onde a internacionalização é efetiva e se expande quando há vantagens de redução de custos no ato da instalação de lojas ou de unidades produtivas no exterior. Para o setor em questão não há vantagem

na instalação de plantas produtivas no exterior, uma vez que a matéria-prima possui valor reduzido no Brasil. Inclusive, sob essa ótica, o que se pode observar sobre o APL moveleiro da Serra Gaúcha é que a internacionalização não tende a avançar muito além do estágio onde está, que é a instalação de lojas no exterior.

Como exemplos de abordagens econômicas temos Rugman (1980), que afirma que a empresa passa a atuar no exterior quando percebe que a realização das atividades pelos concorrentes no exterior não é tão eficiente; Buckley e Casson (1976), que tratam a exportação como um ponto de partida para o investimento direto estrangeiro; ou ainda o paradigma eclético, por Dunning (1979), que propõe a análise dos fatores que levam uma empresa a produzir ou não no exterior.

As abordagens comportamentais se enquadram melhor na situação do APL moveleiro da Serra Gaúcha. Segundo o Modelo de Uppsala, de internacionalização por estágios, a internacionalização é um processo cumulativo de aprendizagem, onde se cria um processo de crescente comprometimento com os mercados estrangeiros. Isso é exatamente o que acontece com as empresas em questão: uma vez que essas passaram a ter contato com o mercado externo, a partir de projetos setoriais, criou-se um vínculo, e a exportação e estratégia de internacionalização passaram a fazer parte do planejamento da empresa. Para o modelo acontece um processo gradual, o qual se inicia pela exportação (estágio já atingido pela maioria das empresas) e posteriormente avança para a instalação de subsidiárias (estágio atingido por algumas grandes empresas do APL).

Essa idéia do modelo de estágios é complementada pelo componente da distância psíquica. Nessa situação, podemos perceber que os tomadores de decisão começam a exportar para países próximos e a partir do momento em que vão ganhando confiança e conhecimento sobre o mercado vão avançando em direção a outros mercados. Como exemplo disso pode-se observar o caso dos fabricantes que possuem lojas próprias no exterior. Se considerarmos as quatro maiores fabricantes da região com lojas no exterior – Florense, Carraro, Todeschini e DellAnno – podemos observar que o início de sua expansão para o exterior se deu através de lojas no Uruguai, posteriormente no Paraguai e gradualmente foram atingindo países culturalmente mais afastados.

O projeto SEBRAEExport Móveis, segundo relato dos entrevistados, foi fundamental para reduzir a distância psíquica existente para os tomadores de decisão. O projeto atendia micro e pequenas empresas – muitas das quais hoje cresceram e tomaram outros portes – que não apresentavam preparo e não possuíam informações sobre os mercados externos. Com as atividades de capacitação e prospecção do projeto foi possível reduzir aquilo que a Escola de Uppsala define como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informações entre países.

A Escola Nórdica também traz grande contribuição para análise desse *case*, uma vez que acrescenta novos fatores aos conceitos já apresentados pela Escola de Uppsala. Entre esses fatores está a dispensa do gradualismo e a importância do *network*. Dessa forma, pode-se avaliar que algumas empresas talvez tenham pulado etapas na internacionalização por observação de semelhantes na rede. Para a escola Nórdica o importante no processo de internacionalização é o acúmulo de conhecimento, seja por experiência própria ou por intercâmbio de informações.

3.3 Internacionalização de redes

Lorga (2002) afirma que redes internacionais complexas e coesas envolvem alta carga emocional dos participantes, muito tempo de dedicação, confiança mútua e realização de serviços recíprocos. Contudo, o que pode se observar sobre a internacionalização do pólo moveleiro é que existe uma rede entre empresas e entidades, entre empresas e fornecedores, empresas e clientes, entretanto não se conseguiu ainda a formação de uma rede coesa quando a rede trata-se apenas de empresas conectadas às outras empresas do APL.

Chetty e Holm (2000) apresentam uma característica de expansão de negócios em rede que o APL tem grande dificuldade de alcançar pelo fato das empresas não oferecerem incentivos à cooperação. Os autores afirmam que empresas com avançada capacidade de cooperação tendem a adquirir confiança e reputação por colaborar com outras empresas, e isso as deixa mais expostas a novas oportunidades, pois uma oportunidade para uma empresa engajada em uma rede torna-se uma oportunidade para toda a rede.

3.3.1 Consórcio de Exportação

No caso brasileiro, o governo tem adotado uma série de medidas de estímulo às exportações nos últimos anos, especialmente no âmbito das pequenas e médias empresas. A inserção destas empresas no mercado mundial e a diversificação dos produtos exportados é um dos objetivos a ser alcançado, tendo em conta que, atualmente, a participação desse segmento é muito pequena, se comparada a de outros países. (MACHADO e MARQUES, 2003).

Para incrementar a participação das empresas brasileiras no mercado externo, o governo brasileiro, especialmente por meio da APEX Brasil, vem realizando esforços para a redução das barreiras na atividade de exportação. Dentre essas ações enquadra-se o estímulo à formação de redes interorganizacionais de cooperação, no formato de consórcios de exportação, no qual as empresas mantêm sua própria individualidade no mercado doméstico e realizam ações conjuntas para exportarem seus produtos com subsídios governamentais (MACHADO e MARQUES, 2003).

No caso dos consórcios de exportação, a primeira dificuldade que as empresas enfrentam é a falta de confiança entre os participantes (ROCHA, 1987). Para tanto, a autora destaca a importância da existência de uma cultura exportadora, ou seja, os membros visualizarem o mercado externo ao longo prazo; e a existência de uma cultura de cooperação, na qual a individualidade deve ceder lugar a uma mentalidade colaborativa e à confiança. A cooperação assume um papel importante haja vista que a competição de mercado tende a conflitar a relação dos agentes, afastando-os de uma cultura cooperativa. Desta forma, uma das grandes barreiras para a formação de um consórcio é vencer a desconfiança inicial entre os participantes, que agem como parceiros para atuar no mercado internacional, mas continuam competidores no plano interno.

No APL Moveleiro já houve esforços para a formação de de um consórcio de exportação comercial, conforme citado por Cleberton Ferri, da Carraro Móveis, entretanto esses esforços não foram suficiente para que se criasse uma rede coesa e com depósito de confiança por todas as partes. Assim, logo se encerrou essa atividade e voltou-se às atividades tradicionalmente desenvolvida nos projetos setoriais com fins na

internacionalização: as feiras e missões, como ferramentas do consórcio de exportação promocional.

Conclusão

Após a análise dos processos de internacionalização nas empresas moveleiras da Serra Gaúcha, pode-se concluir que o transbordamento de informação entre as empresas do APL ainda é lento, mas que, entretanto, foi suficiente para estimular o processo de busca de mercados internacionais em outras empresas. Como propunha a primeira hipótese do trabalho, se verificou que o aprendizado de algumas empresas, transforma-se em acúmulo de cultura exportadora e que isso influencia, por mais fraca que seja a relação, o processo das empresas que estão ao seu redor. Devido a essa fraca relação, foi possível observar que mesmo as empresas que não participaram das atividades do APL, puderam influenciar-se e realizar o processo de internacionalização de forma autônoma. No atual estágio, apesar das empresas não transacionarem informações profundas, criou-se um sistema onde a grande maioria negocia da mesma forma, possui os mesmos clientes e fabrica os mesmos produtos.

Percebe-se um movimento de algumas empresas no sentido do afastamento do Arranjo, como coloca o presidente da Ditália, para que elas possam se diversificar, deixar de serem concorrentes e após isso retomar o contato. Parece uma iniciativa interessante e vai ao encontro da teoria, que coloca que há de haver divisão do trabalho e especialização entre produtores, para que a informação possa correr entre os participantes de uma rede. Entretanto, há de se aprofundar estudos sobre o tema para que haja recursos para tomada de decisão.

Ainda com relação à união do Arranjo, percebe-se que a manutenção e coesão da rede formada no setor moveleiro da Serra Gaúcha dependem muito mais dos esforços levados por parte das entidades envolvidas, como APEX-Brasil, CGI-Móveis, MOVERGS, SEBRAE e SINDMÓVEIS para criar atividades atraentes ao público específico e com isso promover a reunião e promoção de atividades conjuntas do que propriamente pelos esforços das empresas no sucesso desse Arranjo. Assim, a rede em questão não pode ser caracterizada como totalmente horizontalizada, nem verticalizada. Talvez o modelo que melhor defina essa rede seria um núcleo forte que atrai unidades empresariais ao seu redor, sendo que estas últimas possuem fraca interação

Contudo, a interação que as empresas desenvolvem com as entidades setoriais já é suficiente para estarem surgindo grande cases de internacionalização, como foi o caso

da Ditália, apresentado anteriormente, onde em menos de dez anos a empresa iniciou suas exportações e atingiu 63 países. Esse crescimento deve-se principalmente a superação de uma falha que se observa em várias empresas do setor: falta de capacitação e conhecimento de mercado. A partir do momento em que a empresa adquire esses conhecimentos, ela consegue desenvolver muito melhor seus processos e produtos para atingir o mercado externo.

Uma das constatações mais reiteradas por parte de todas as empresas entrevistadas, é que o resultado mais importante em internacionalizar-se são os ganhos com aperfeiçoamento de produtos e processos. Segundo elas, a partir do momento em que se inicia a exportação, a empresa passa a observar que os custos de manutenção de linhas diferenciadas para mercado interno e mercado externo tornam-se muito elevados. Com isso, a maioria das empresas elevou o padrão de seus móveis para o mercado interno, fazendo com que quase a totalidade da produção pudesse ser comercializada tanto no Brasil como no Exterior. As empresas passam a observar as tendências conceituais e os processos de prospecção e comercialização no exterior, e isso também à ajuda a aperfeiçoar os processos e produtos para o mercado interior.

No que se refere à definição de Arranjo Produtivo Local, se propõe que no mundo globalizado, com a redução dos tempos e distâncias, é muito difícil manter um APL restrito à sua localização original, fazendo com que haja necessidade de reconsiderar o conceito e pensar em horizontes mais longínquos. Em trabalhos futuros, pode-se analisar o futuro dos Arranjos Produtivos dentro de uma perspectiva de *Aldeia Global*, onde as empresas podem seguir mantendo laços fortes, fazendo parte de um mesmo processo produtivo, entretanto em lados opostos do globo. Repensando conceitos, talvez essa seja a *internacionalização de redes* no seu sentido mais correto.

Referências

- ALIEVI, R. M. e FENSTERSEIFER, J. E. O. **Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo vinícola da região da Serra Gaúcha - Brasil.** In: Encontro da ANPAD, XXXIX, Brasília, 2005. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- ANDERSSON, S. e WICTOR, I. Innovative internationalization in new firms: born globals – the Swedish case, **Journal of International Entrepreneurship.** v. 1, n. 1, p. 249-276, 2003.
- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN; FORSGREN (Eds.). **The nature of the international firm:** Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997
- ANNES, Jacqueline. **Arranjos Produtivos Locais.** Indústria em Ação, Revista da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, ano 3, nº 27, fevereiro, 2009.
- AXELSSON, B. e JOHANSIN, J. **Industrial networks: a new view of reality.** London: Routledge, 1992.
- BALESTRIN, A. e VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais.** In: Encontro de Estudos Organizacionais, I, Recife, 2002. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, C. M. Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. Faculdade de Economia do Porto, **Working paper nº 38,** 2007. Disponível em www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf.
- BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies.** v. 29. n. 1, p. 21-44, 1998.
- _____ e _____. **The optimal timing of a foreign direct investment.** **Economic Journal.** n. 91, p. 75-87, 1981.

_____ e _____. **The future of the multinational enterprise**. London: Homes & Meier, 1976.

BULGACOV, Sérgio. BULGACOV, Yara. Condicionantes das comunidades de aprendizagem no processo de internacionalização das empresas em APLs. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 4, Outubro/Novembro/Dezembro 2009

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHETTY, S. e HOLM, D. B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**. v. 9, p. 77-93, 2000.

DALMORO, Marlon. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do projeto setorial integrado Wines from Brazil**. Dissertação de mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, n. 19, spring edition, p. 1-31, 1988.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. n. 2, spring, p. 9-31, 1980.

_____. Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas. **Economía Industrial**. N. 305, p. 15-32, 1995.

HILAL, Adriana, e HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, nº. 1, 2003.

IGLESIAS, R. M. e VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.;

MARKWALD, R. e PEREIRA, L. (orgs). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 31-41, 1988.

JOHANSON, J. e MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In. HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development ad increasing foreign market commitments. **Journal of International Business studies**, v.8, p.23 -32, spring, 1977.

LORGA, S. **A internacionalização e os mecanismos de cooperação em redes na Vitrocrystal – ACE**. Workpaper 02-002. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 2002.

LUNDEVALL, B. A. **National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.

MACHADO, M. A. e MARQUES, M. W. **Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação : um estudo dos consórcios da Assintecal** In. Encontro da ANPAD, XXVIII, Rio de Janeiro, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MCDUGALL, P. e OVIATT, B. International entrepreneurship: the intersection of two paths. Guest Editor's Introduction, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NITEC, PPGA, UFRGS. **Identificação e Análises de Informações sobre Sistemas Locais de Produção do RS**. Relatório para o Arranjo Industrial Moveleiro. 13 de novembro de 2000.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.

Anexo

Roteiro de Entrevista

1. Qual o panorama atual da empresa? Quantos empregados? Por faixas de faturamento, a empresa se classifica como de pequeno, médio ou grande porte?
2. Quanto tempo tem e de onde deriva a criação da empresa? Há descendência de imigrantes por parte dos proprietários?
3. Na criação e desenho da empresa, há alguma influência externa, de movelarias no exterior (como as italianas) ou de pessoas que tenham trazido experiência de fora?
4. Inicialmente a empresa vendia apenas para mercado local/nacional? Por quanto tempo durou essa permanência exclusiva no mercado interno?
5. Como se deu a primeira exportação? Encomenda/Iniciativa da empresa/Iniciativa coletiva do APL? Foram decisões técnicas ou partiram dos proprietários?
6. A experiência foi positiva? Isso estimulou a empresa a desenvolver mais essa atividade ou a empresa permaneceu por mais um tempo na espera/analizando mercado?
7. Já houve experiências negativas? Como foi a reação?
8. Atualmente qual o volume exportado? E que tipos de produtos são vendidos ao exterior? Móveis seriados ou planejados? Há diferenciação de padrão para móveis de exportação?
9. Para onde vão essas exportações? Quantos países? Há muita diferenciação de preço/qualidade dentre os destinos?
10. Como a empresa desenvolve a prospecção de mercados? É interno ou terceirizado?
11. Há algum caso mais especial de particularidades culturais que a empresa tenha enfrentado na hora de exportar para algum país específico?

12. As empresas, geralmente, procuram iniciar seus negócios com os países com os quais se sentem mais próximos culturalmente. Como a empresa se sente em relação a isso? Há muita diferença mesmo ou com a profissionalização esses efeitos tendem a reduzir-se?
13. Com relação às atividades em grupo, a empresa participa das atividades desenvolvidas pelas entidades ligadas ao pólo no que diz respeito à capacitação e promoção?
14. A partir das atividades desenvolvidas houve um aprendizado e troca de informações?
15. Ao falar de redes de empresas, coloca-se que o maior problema está na questão da confiança, pois as empresas tendem a evitar repassar informações importantes. Como isso é percebido no pólo moveleiro da Serra Gaúcha? As empresas se vêem como concorrentes ou conseguem romper essa barreira no caminho do crescimento conjunto?
16. De quais atividades de internacionalização com foco no APL a empresa já participou?
17. Quais foram os resultados?
18. Há expectativa de continuar?
19. Atualmente as empresas seguem mercados prioritários, como por exemplo, os do projeto Brazilian Furniture?
20. Há atividades conjuntas realizadas nesses destinos? A empresa participa?
21. A empresa já pensou em criar unidades externas? Quais seriam os ganhos financeiros e as perdas nesse caso? Unidades de distribuição conjuntas não poderiam ser uma solução na redução de custos?